

سلسلة المدير الممارس

الأمين

إدارة النزاع مع مرؤوسيك المباشرين

باربرا بوبجوي
بريندا ج. ماك ماتيقل

نقلت إلى العربية
رزان إبراهيم

دليل الأفكار العملية



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obekan

❦ دليل الأفكار العملية ❧

إدارة النزاع

مع

مرؤوسيك المباشرين



دليل الأفكار العملية

إدارة النزاع مع رؤوسك المباشرين

تأليف

باربرا بوبجوي
وبريندا ج. ماك مانيقل

نقلته إلى العربية
رزان إبراهيم

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Managing Conflict with Direct Reports
Barbara Popejoy and Brenda J. McManigle
Copyright © 2002 Center for Creative Leadership
ISBN 1-882197-73-9

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro,
North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للمبيكان بالتماقد مع مركز القيادة الإبداعية، شمال كارولينا، الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2009 1430

ISBN 7 - 624 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517
الطبعة العربية الأولى 1430 هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بويجوي، باربرا

إدارة النزاع مع مرؤوسيك المباشرين / باربرا بويجوي: رزان إبراهيم - الرياض، 1430 هـ

38 ص: 14 = 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 7 - 624 - 54 - 9960 - 978

1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. إبراهيم. رزان (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

1430 / 422

ديوي 658.4



المركز الوطني للأبحاث
والمكتبات
بمكة المكرمة

الناشر العبيكان

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعتبر الآراء الواردة في هذا

الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.



امتياز التوزيع شركة مكتبة

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما
في ذلك التصوير بالنسخ، فوتوكوبي، أو التمسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمية، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقديم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مَحْذُوءَاتُ الْكَلَامِ

الموضوع	الصفحة
الصراع والحل	١١
الصراع مع الرؤوسين المباشرين حالة خاصة	١٢
إدارة العلاقة	١٣
إدارة العمل	١٤
عملية مرحلية لإدارة الصراع	١٥
تقدير وجهات نظر طرفي الصراع	١٦
التحضير لجلسة حل الصراع	٢٥
في أثناء جلسة حل الصراع	٢٨
بعد جلسة حل الصراع	٣١
إدارة النزاع لتحقيق النجاح والتطوير	٣١
قراءات مقترحة	٣٤
خلفية	٣٥
ملخص النقاط الرئيسية	٣٦



ملخص تنفيذي

الصراع حتمي حين يعمل الناس معاً، وهو من أصعب التحديات التي تواجه المديرين، لكن القادة الناجحين منهم يتعلمون كيفية معالجته. إن المديرين القادرين على تطويرهم للاختلاف دون إطلاق الأحكام، والمستعدين لرؤية أكثر من منظور واحد أو حل واحد يبقون في موقع أفضل لإدارة النزاع مع مرؤوسيهم المباشرين.

يبرز النزاع بين المديرين والمرؤوسين المباشرين علاقات السلطة، ويؤثر على العمل ذاته. أي من المهمات التي يشتركون معاً في تحمل مسؤوليتها. والمديرون الذين يرون طريق النزاع يتمكنون من حله. لكن ذلك يقتضي تقويم الاختلافات بينهم وبين مرؤوسيهم المباشرين، واكتشاف كيفية تأثر النزاع بتلك الاختلافات.

يمكن للمديرين بعد تقويم الاختلافات ابتكار خطة يستعملونها قبل وأثناء وبعد جلسة حل الصراع، وهذا يجعلهم أكثر استعداداً لفهم المشاعر التي يمكن أن تثير النزاع أصلاً؛ ولتوضيح توقعات الأداء كي يعرف مرؤوسوهم المباشرين ما هو متوقع منهم؛ ولتوفير تغذية إرجاعية ومستديمة لدعم وتطوير أداء مرؤوسيهم المباشرين.



الصراع والحل

يحدث النزاع حينما يحمل الناس قيماً أو يعبرون عن مصالح أو أهداف أو توجهات أو مبادئ أو مشاعر متناقضة. وبسبب تلك الاختلافات قد يكون حل النزاع في كل الأحوال أمراً بالغ الصعوبة. نقطة واحدة لا اختلاف كبير حولها، هي: أن المديرين عموماً يضعون القدرة على حل الصراعات بشكل فاعل في قمة مهارات القيادة الأساسي.

إدارة الصراع: المهارة الأكثر طلباً

يؤكد المشاركون في «برنامج أسس القيادة» بشكل منهجي على أن القدرة في التعامل مع النزاع من أكثر المهارات طلباً وتطبيقاً في القيادة، في إجاباتهم عن سؤال المسح التقييمي (باستخدام أداة التصنيف «سكيلسكوب» متعدد المراتب).

حدد مجال المهارة الأهم الذي يجب عليك تطويره، وضع أكثر من ١٠٠ مدير «يواجه الآخرين بمهارة» و«فاعل في إدارة الصراع» في المرتبتين الثانية والثالثة تبعاً (المرتبة الأولى احتلت ميزة، يتجنب تشتيت جهوده). أما باقي المشاركين من الرؤساء والنظراء والمرؤوسين المباشرين، وعددهم ٦,٨٠٠ شخص، فقد صنعوا في إجاباتهم على الإدارة نفسها ميزة «فاعل في إدارة الصراع» و«يواجه الآخرين بمهارة» في المرتبتين الأولى والثانية تبعاً، بينما احتلت ميزة «يتجنب تشتيت جهوده» المرتبة الثالثة.

تشير الأبحاث

الدورية التي يحملها مركز القيادة الإبداعية حول أسباب التعثر المهني للمديرين والموظفين التنفيذيين في أمريكا وأوروبا إلى أن المشكلات في العلاقات الشخصية (بما فيها العجز عن إدارة الصراع) هي السبب الأول والأهم بشكل عام يدرك المديرون والقادة الناجحون أن إدارة النزاع جزء حيوي من

الحفاظ على العلاقات الشخصية الفاعلة مع الآخرين، لكن ذلك الإدراك لا يجعل الأمور أكثر سهولة. فالتغيرات الديموغرافية، وطبيعة القوة العاملة متعددة الثقافات في عالم اليوم، والتحول العاصف في الاقتصاد والسياسة الدولية، والعلاقات الجديدة بين المؤسسات، وموظفيها، وغير ذلك من العوامل المؤثرة، يمكن أن تحدد حجمها طبيعة النزاع القائم في المؤسسات وتؤثر على إستراتيجيات إدارته.

إن الإدارة والقيادة في مثل هذه الأوقات المضطربة تقتضي منك تطوير وتفهم منظورات متعددة، والاستعداد لإعادة تشكيل وجهة نظرك، ومواجهة المتطلبات المتضاربة داخل مؤسستك وداخلك شخصياً، أي بين ذاتك والآخرين. وتشتمل إستراتيجية إدارة النزاع الناجحة تفهم الاختلاف والاستعداد لرؤية وجهتي نظر الأطراف المتنازعة، وهي إستراتيجية تساعدك على معالجة أهم جوانب قيادة الآخرين وتحدياتها المختلفة.

الصراع مع المرؤوسين المباشرين حالة خاصة

ينشأ النزاع في العمل لأسباب كثيرة بينك وبين رئيسك، وبينك وبين نظرائك، وبينك وبين مرؤوسيك المباشرين - أي باختصار، بين كل شخصين أو أكثر لا يشتركان في الرؤية أو الشخصية أو الإستراتيجية أو التكتيكات أو الثقافة ذاتها. لكن النزاع بينك كمدير وبين مرؤوسيك المباشرين حالة خاصة، تسلط الضوء على منطقتين محددين، تؤثر الأولى على علاقات العمل القائمة بينك وبين مرؤوسك المباشر، وعلى كيفية بنائها والحفاظ عليها وأدائها لتحقيق نتائج إيجابية.

وتؤثر الثانية على العمل ذاته - إدارة المهمات وإستراتيجيات وتحقيق الأهداف، التي تتحمل أنت مسؤوليتها في كلتا الحالتين، من المهم بالنسبة لك رؤية وجهة نظر طرفي الصراع.

إدارة العلاقة

تكثر وسائل الإعلام المتخصصة بعالم الأعمال الحديث عن العاملين ذوي الصلاحيات، وعن المؤسسات الأفقية، وعن الطرق الشبكية في العمل، لكن العلاقة المؤسسية الرئيسة تبقى علاقة المدير بمرؤوسه المباشر.

في أحيان كثيرة يجد المديرين الجدد الذين جاؤوا إلى مناصبهم عبر موجة نجاح شخصي حققوه بجهودهم وجدارتهم الشخصية -صعوبة بالغة في التحول من دور المساهمين الأفراد ذوي الأداء الأفضل إلى دور الإداريين الذين يوجهون الآخرين لتحقيق النتائج، وعملية إتقان الموازنة بين المهارات التقنية التي حملتهم إلى مناصبهم الإدارية الجديدة، وبين المهارات الشخصية التي يقتضيها ذلك المنصب قد تستغرق وقتاً.

إن العلاقة بين المدير والمرؤوس المباشر هي إحدى العلاقات القليلة المتبقية، حيث لا تزال سلطة المنصب تفعل فعلها، وتتبدى بوضوح في المؤسسات الحديثة، ويجب عليك دائماً أن تنظر إلى ديناميات هذه العلاقة في حالة الصراع. وفي سعيك إلى رؤية وجهة نظر طرفي النزاع عليك أن تسأل نفسك: ما إذا كنت تريد أن يظهر مرؤوسك المباشر درجة معينة من الخضوع والأذى (لتلبية متطلبات المهمة الأساس) أم الالتزام (أو الرغبة في تجاوز الأساسيات) لتحقيق النتائج التي تتوقعها المؤسسة.

في المؤسسات التراثية، غالباً ما يكون امتثال المرؤوس ورضوخه لكل ما يتوقعه ويحتاجه المدير؛ أما المؤسسات الشبكية المعاصرة فتتطلب غالباً التزامات تتجاوز الإذن، لأن من المستحيل تقريباً تنفيذ أي مهام أخرى غير تلك الأساسية وقصيرة الأمد.

إدارة العمل

يمكن أن يحدث النزاع عندما يعمل مرؤوسك على مستوى أدنى من توقعاتك، أو عندما يواجه صعوبات في التكيف مع مهمات غير مألوفة. ويخطئ الكثير من المديرين الظن أن مرؤوسهم القادر على أداء العديد من المهام بشكل ممتاز يستطيع أداء كل المهام بالسرعة نفسها. الوجه الآخر لهذا النوع من التفكير يصور المرؤوس الذي لا ينفذ بعض المهام بشكل مقبول على أنه لا يستطيع تنفيذ أي مهمة على الإطلاق. المديرون الذين يحملون مثل هذا المنظور يبقون عرضة أخطاء «الإدارة المصغرة»، ويرفضون عادة تفويض الصلاحيات والمسؤوليات لمرؤوسهم. نموذج: يفوض هؤلاء مرؤوسيهم صلاحية أداء مهمة ما، لكن عندما لا تلي النتيجة توقعاتهم يأخذون على عاتقهم أداء المهمة بأنفسهم، فيتحملون أعباء عمل إضافية، ويفقدون الثقة بقدرة مرؤوسيهم، الأمر الذي يثبط عزيمتهم، ويفقداهم الثقة بأنفسهم، ويدفعهم إلى مستويات أداء أدنى من المتوقع.

لكي تمنع حدوث صراع جراء هذا النوع من الحالات، من المهم أن تكون واضحاً جداً في توقعاتك وطبيعة النتائج التي تسعى إلى تحقيقها.

عليك في الوقت ذاته التحلي بما يكفي من المرونة لإعطاء مرؤوسيك المباشرين مهلة كافية لتحقيقها. حاول أن تنظر إلى المهمة الموكلة إليهم من وجهة نظرهم، وقدّر أسلوبهم في تنفيذ العمل. قد لا تكون طريقتهم هي الطريقة المثلى التي تختارها، لكن إن حققت النتائج التي تتوقعها، فعليك أن تتراجع، وتعترف بجهودهم بدلاً من القيام بالعمل نيابة عنهم، وإثارة صراع لا داعي له.

عملية مرحلية لإدارة النزاع

لا بد أن تنشأ الصراعات برغم أفضل الجهود لإدارة علاقتك بمرؤوسيك وتفويض مسؤوليات العمل إليهم بطرق تشجع على التطوير والثقة.

إن الضباب في إستراتيجية التعامل مع هذه الصراعات، سيضر علاقات عملك مع مرؤوسيك، الأمر الذي سيجعل من الأصعب على وحدتك أداء عملها بأفضل ما لديها من إمكانيات.

ينصح مركز القيادة الإبداعية باتباع عملية مرحلية وممدودة لإدارة النزاع بين المديرين ومرؤوسيه المباشرين. وتتمتع هذه العملية بسجل جيد في تحقيق نتائج إيجابية، مع حفاظها على علاقات العمل ومستويات الأداء المتفوقة. وتتضمن هذه العملية رباعية المراحل: تقدير وجهة نظر طرفي الصراع، والإعداد لحل الصراع، وإدارة جلسة حل الصراع، ومن ثم التفكير في الحالة وحلها لتعلم دروساً وعبراً يمكن تطبيقها والاستفادة منها مستقبلاً في حالات مماثلة.

التعود على المهمة

يمكنك اتباع بعض الخطوات البسيطة لجعل قيادتك أكثر فاعلية، وتقليل فرص نشوب النزاعات عند تفويض المسؤولية لمرؤوسيك المباشرين:

أولاً: اعرف ما يجب القيام به، وكيف، ومتى، ومع من يجب أن يعمل مرؤوسوك لتحقيق النتائج المنشودة، قدم لمرؤوسيك على الدوام التغذية الراجعة المناسبة حول أدائهم أثناء

تعليمهم المهمة. من المفيد أيضاً إضافة سياق معين - لماذا تعتبر العمل مهماً، وكيف ينسجم مع عمل المؤسسة الأهم. ثانياً: عندما يعرف مرؤوسوك المباشرون طبيعة العمل تماماً، يكون الوقت قد حان لتسليمهم المهمة بأكملها. تأكد مما إذا كانوا قلقين حول أداء المهمة منفردين. حاذر من خلط القلق بقلّة المعرفة أو قلّة الحماس والتحفيز. دع مرؤوسيك يمتلكون ناصية الأمور. ويسيطرون على طريقة أداء المهمة بالشكل الأمثل. تأكد أنك متفهم وجهة نظرهم عن العمل وطريقة تخطيطهم لأدائه.

ثالثاً: عندما يتمتع مرؤوسوك بالثقة الكاملة في قدرتهم على تنفيذ المهمة، تراجع وانسحب من المشهد. قد لا يحتاج مرؤوسوك إلى الكثير من التقنية الراجعة في هذه المرحلة قدر احتياجهم إلى التقدير والاعتراف. إن قيام مرؤوسيك المباشرين بتنفيذ المهمة الموكلة إليهم بطريقة معقولة وفاعلة بالنسبة لهم تساعدهم على بناء نظام للتحفيز الداخلي والمكافأة.

النقطة

١ - تقدير وجهات نظر طرفي الصراع

الصراع نتيجة طبيعية وحتمية للعمل، لأن للناس آراءً وقيماً وطرقاً متباينة لتحقيق النتائج المنشودة. إن اكتشاف هذه الاختلافات في إدارة علاقاتك مع مرؤوسيك المباشرين وفي إدارة العمل الذي طلبته المؤسسة من فريق عملك يساعد إلى حد بعيد في حل النزاع معهم أو تجنبه جملة وتقصيلاً. ابدأ بتقويم صادق لنفسك كمدير. عندما يحدث النزاع تحمل جانباً من المسؤولية. لا تقترض أن المرؤوس المباشر أو الأوضاع الراهنة أو الثقافة السائدة في المؤسسة مصدر ذلك الصراع.

لكي تحصل على صورة واضحة عن إسهامك في الصراع، عليك بالتفكير جدياً بدورك كمدير، وبكيفية استجابة مرؤوسيك المباشرين لهذا الدور. ثمة أدوات مفتاحية عديدة تساعدك في التوصل إلى تلك الصورة الواضحة. التقييم الرسمي (٢٦٠ درجة)، مثلاً يوفر تغذية إرجاعية مفيدة من رئيسك ونظرائك ومرؤوسيك المباشرين لأدائك وسلوكك. وتظهر مقارنة إجاباتك بإجابات الآخرين لمنظوراتك وسلوكك. خيار آخر هو أن تصور نفسك على شريط فيديو خلال الاجتماعات. راقب ردود أفعالك وردود أفعال الآخرين فيما بعد. إذا كنت لا تحب استخدام الفيديو، فاطلب من زميل مراقبتك وتزويدك بالتغذية الراجعة بشكل دوري.

على الرغم من أن بمقدورك واقعياً تحمل مسؤولية شخصية فقط عن جانبك في الإسهام في حالة الصراع، من المفيد أن تدرك الدور الذي يؤديه مرؤوسك المباشر. راقب سلوكه (وقدم له التغذية الراجعة الضرورية) فيما يتعلق بالصراع، وبذلك تستطيع تعيين الحدود بينكما، وتوضيحها بشكل أوضح. في الصفحات التالية مقياس بسيط يمكنك استخدامه لاكتشاف الصراعات المرتبطة بالاختلافات المحتملة بينك وبين مرؤوسيك المباشرين. للتوصل إلى نتائج واضحة، عليك وعليهم ملء نسخة من النموذج، تذكر أن هذه ليست أداة تقييم، بل مجرد طريقة لفتح نقاش حول الاختلافات التي يمكن أن تولد الصراعات، خصص بعض الوقت للاشتراك في مناقشة إجاباتك مع مرؤوسيك، كل على حدة، ومع المجموعة (فقد يتعلمون شيئاً، بعضهم من بعض، يمكن أن يساهم في الحد من احتمالات حدوث الصراعات بينهم). عندما تتحدث عن الموضوع قارن إجاباتك بإجاباتهم، واستخدم نقاط الاختلاف لدراسة أدواركم وتوضيح توقعاتكم.

فيما يتعلق بتقدير وجهتي النظر والاعتراف بطريقتي الصراع، من المفيد استعراض التجارب السابقة في النزاع مع مرؤوس مباشر. أثناء مراجعة الظروف المحيطة بتلك الحالة، استخدم التعبيرات الواردة في التقدير أدناه لإيجاد أطر ونماذج لسلوكك (أو سلوك مرؤوسك المباشر) قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على الصراع. لاحظ وجود مهارات محددة، تود أن تطورها لزيادة فاعليتك في حل النزاع مع الأشخاص الذين تتولى إدارتهم. ناقش هذه الأعمال مع زميل في العمل، يمكنه تقديم التغذية الراجعة لجهودك ومدى التقدم الذي تحرزه.

الأهداف الواضحة والتواصل الفاعل يبعدان الصراع

من المهم أن توضح أهدافك لمرؤوسيك المباشرين، وألا تدفع إلى العمل أو إلى توزيع المهام قبل أن تقرر الهدف وتوصله للآخرين.

تأكد أنهم يفهمون مهماتهم تماماً، ويعرفون الأهداف النهائية، وكيفية التواصل إليها، وطريقة حساب النتائج. اطلب منه توصيف فهمهم، فالعديد من مشكلات الأداء التي تشعل فتيل النزاع بين المديرين ومرؤوسيهـم المباشرين تنبع من سوء فهم توقعات الأداء. لذلك من المهم أن يفهم الطرفان ماهية العمل المطلوب.

التعامل مع الاختلاف: استقصاء

ظلل الدائرة التي تشير إلى الموقع الذي تضع فيه نفسك على الامتداد بين الإيجابتين.

- أرى نفسي في العمل:
- عضو في فريق فرد
- لدى تحصيل الأهداف، أميل إلى استخدام:
- تكتيكات مباشرة وصارمة الإقناع والتأثير
- أعتبر المشرفين والطاقم العامل في هذه المؤسسة:
- شركاء متساوين يتمتعون بسلطات متفاوتة
- لدى مواجهة أهداف واستراتيجيات وتحديات متغيرة:
- أشعر بعدم الراحة لدى تغير الأمور ألتوق إلى التغير أو أتكيف معه.
- عندما يجب عليّ تعلم مهارة جديدة:
- أحب القيام بتجارب غير مألوفة والتعلم عن طريق التجربة أفضل تعلم أساسيات المهارة من خبير
- أثناء العمل وبعيداً عن جو الوظيفة:
- أشعر أنه ليس هناك ما يكفي من الوقت لإنجاز جميع أهدافي أو الاستمتاع باهتماماتي لا أقلق كثيراً على الساعة: لأن الوقت خارج نطاق سيطرتي
- في الأوضاع الاجتماعية، أستمع بأن:
- أكون جزءاً من أكثر الجماعات نشاطاً أتبادل أحاديث مقتضبة وأراقب الآخرين

خذ بالاعتبار حلول الآخرين لتحقيق النتائج المطلوبة

ثمة طرق عدة لتصحيح الخطأ أو إتمام المهمة، ولا أحد يمكنه أن يعرف كل الطرق والوسائل. كن مرناً وفكر فيما هو أبعد من منظورك.

انظر إلى العالم بعيني مرؤوسيك المباشرين، وحاول أن تفهم وجهة نظرهم. لا تطلب مدخلات جديدة إذا كنت قد حسمت أمرك وتوصلت إلى قرار، لأن مرؤوسيك المباشرين سينظرون إليك عندئذ على أنك منافق، فتهتز بالتالي ثقتهم بك، وتتضرر العلاقة التي تربطك بهم. إذا كنت توصلت إلى حل فاحتفظ به لنفسك إلى حين تجري مناقشة الموضوع، أو اشترك فيه مع الآخرين كجزء من عملية صناعة القرار الجماعية.

يمكن إنجاز العمل بأكثر من أسلوب قيادة

قد يؤثر المناخ السائد في المؤسسة، وطبيعة المهمة الواجب إنجازها، واستجابة مرؤوسيك المباشرين على كيفية قيادة فريق عملك في حالات مختلفة. لا يستجيب بعضهم لأسلوب قيادة صارم، وكثيراً ما تعمق مستويات القلق المرتفعة أداؤهم، في حين يسيئ بعضهم الآخر أسلوب القيادة السهل والمرن على أنه غير مجدٍ، إن المهمة التي أوكلتها إليهم غير مهمة بالنسبة للمؤسسة.

حاول المواءمة بين أسلوبك في العمل وأسلوب مرؤوسيك المباشرين.

ركّز انتباهك على النتائج المطلوبة، لا على أسلوب إنجاز المهمات.

المثيرات الشعورية قد تسبب سلوكاً مثيراً للصراع

لكل واحد تقريباً نقاط ضعف ومناطق حساسة في نفسيته، تستفز ردوداً تلقائية وغير مثمرة (كل ردود الفعل الانعكاسية). حاول أن تحدد دوافعك، وانتبه إلى المشعرات الجسدية، كضيق النفس أو ارتفاع حرارة الجسم أو تسارع ضربات القلب. هناك أساليب كثيرة - مثل التنفس بعمق - للسيطرة على ردات فعلك الشرطية. يمكنك من خلالها السيطرة على مشاعرك.

حل النزاع غير التفاوض

يسود عملية حل النزاع الإحساس بأن على طرفي النزاع التخلي عن جزء من مطالبهم بغية التوصل إلى حل وسط. وقد يوقعك ذلك في مصيدة التفكير بأنك تخسر حقوقك، وهذا بدوره يشعرك بالضعف، ويثير استجابات لبواعث شعورية، قد تزيد من حدة الصراع، أو تدفعك إلى محاولة الفوز بأي ثمن، مما يجعل ديناميات السلطة تهيمن على علاقاتك بمرؤوسيك المباشرين.

لكلا طرفي النزاع مشاعر مختلفة تجاه الحالة

بالإضافة إلى جملة المعتقدات والمواقف، قد تؤثر المشاعر أيضاً على مختلف مظاهر السلوك. فحاول أن تنظر إلى الأوضاع القائمة بشكل موضوعي. وتخيل لبرهة أنك شخص آخر - شخص غير مهتم ولست ذا مصلحة - وحاول أن تستجيب إلى الحالة ذاتها، لا إلى استجابة المرؤوس المباشر، الذي تتنازع معه. يمكنك بطريقة مماثلة التأثير على سلوك مرؤوسيك المباشرين للتخفيف من حدة الوضع الخلافي بأخذ مشاعرهم وعواطفهم بالحسبان.

مظهر صراع

تيري مرؤوسك المباشر الجديد الذي حصل على أعلى الدرجات الممكنة في تقدير الأداء الشخصي في منتصف العام. لكنك تشعر بالقلق تحديداً من تأثير تقديراته العالية على أداء المهام الرئيسية التي يقتضيها المنصب. انطباعات تيري بالتالي لا تتسجم مع منظورك. في الحقيقة أنت مقتنع بأن أداءه بالكاد يحقق توقعاتك. فهو لا يلتزم بالمواعيد المحددة لتقديم تقاريره. وكثيراً ما يرتكب أخطاء في العمل تحتاج إلى تدخل الآخرين لتصحيحها.

- هل كنت واضحاً في توصيل توقعاتك وأهدافك؟
- هل يمتلك تيري المهارات الضرورية لتحقيق النتائج التي تتوخاها؟
- هل قدمت لتيري التغذية الإيجابية الملائمة وفي الوقت المناسب حول سلوكه وأدائه؟

الاختلاف يجعل المؤسسة أقوى وأكثر إبداعاً

يضيف الآخرون المختلفون معك إلى العمل مواهب ومنظورات قيمة، لا تمتلكها من دونهم. لا تدع الاختلافات في الجنس أو الدين أو العرق أو العمر أو الثقافة أو الإثنية تؤثر على رؤيتك لسلوك المرؤوس المباشر أو أدائه أو موقفه.

اعمل على بناء علاقة مريحة ومتفهمة عبر التعرف على مرؤوسيك المباشرين شخصياً. قد تجد أنك تشترك معهم في العديد من التجارب والآمال والرؤى.

الصراع بين مرؤوسيك المباشرين يستنزف قوتك وقدرتك على الإبداع

لا يستطيع مرؤوسوك المباشرون دوماً حل نزاعاتهم بأنفسهم. عيّن الحدود والتوقعات والإرشادات لفريق عملك بوضوح وفي الوقت المناسب. تحرك بسرعة لحل الخلافات الطارئة قبل أن تؤثر سلباً على أداء المجموعة. إذا كان هناك مرؤوس مباشر يعتمد أن يكون سلبياً أو معطلاً لعمل جماعتك، وتبقى استجابته لتغذيتك الإيجابية غير مرضية، فاعل هناك قضايا شخصية تدخل في صلب الصراع، قد تتطلب هذه الحالة مساعدة مهنية وتخصصية، لست مؤهلاً لتقديمها، إن ظننت أن الحالة كذلك، تحدث إلى المختصين في قسم الموارد البشرية في مؤسستك.

لكل قرار دوائر ومصالح متضاربة

لكل قرار مجموعة نتائج وتبادلات. تعلم أن تقدر أولوياتك وترتيبها حسب الأهمية على المدى القصير والطويل في آن واحد. انقل هذه الأولويات بوضوح إلى مرؤوسيك المباشرين، وتابعها للتأكد من أنهم فهموها تماماً. تذكر أيضاً أن مجموعات وفرق العمل تتوصل إلى أفضل القرارات معاً؛ لأن العمل الجماعي يزيد الالتزام بها.

ساعد مرؤوسيك المباشرين على تطوير مهاراتهم التحليلية بإشراكهم في صنع القرار. إذا كنت تقوم مرؤوساً مباشراً أو ترشده بقصد ترفيقته، فأوكل له مهمة اتخاذ بعض القرارات. ابدأ بالقرارات الأبسط وانتقل تدريجياً إلى تحديات أصعب وأكثر أهمية.

ادعم مرؤوسيك المباشرين - أوقات التغيير

يؤدي الخوف والإحساس بالضيق دوراً كبيراً في مقاومة التغيير. قم بإدارة هذه المقاومة عبر تقديم الدعم لمرؤوسيك المباشرين في الفترات

الانتقالية. أصغ إليهم، وتعرّف على مشاعرهم، وقدرها حق قدرها. وقّر لهم ما تستطيع من المعلومات، دون الإكثار من الوعود، وامنحهم الإحساس بالأمان. قوّم القضايا التنظيمية والبيئة التي تؤثر على مرؤوسيك المباشرين مثل قلة الموارد وفرص الترقية، والتهديد بتسريح العاملين، والشعور بالإحباط وإساءة المعاملة. غالباً ما تنشأ هذه المشكلات نتيجة ندرة المعلومات. إذا كانت المشكلة متعلقة بالأنظمة المؤسسية، مثل نظام حوافز ومكافآت قد يتعارض مع أهداف المؤسسة، فناقش مع رئيسك هذا الانحراف وسبل تقويمه. إذا كانت المشكلة مرتبطة بالبيئة (ظهور منافسين جدد أو التغيير في المشهد السياسي مثلاً)، فناقش تلك التغييرات مع مرؤوسيك المباشرين، وابحث عن طرق تساعد الجميع على التكيف مع هذه المتغيرات.

بشيء من الدعم، لا بد وأن يبرز الأفضل

لا تتحدث أو تتصرف بطريقة تجعل مرؤوسيك المباشرين يشعرون بالغباء أو انعدام القيمة. اعترف علناً بالنتائج الجيدة التي حققها، تحدث معهم على انفراد عندما لا يحققون توقعاتك، علمهم التفكير باستقلالية، وشجّعهم عليه. ليس من العدل أن تتوقع منهم إنجاز مهام ليسوا قادرين على القيام بها.

إذا كان ثمة تعارض بين مهاراتهم ومتطلبات العمل أو المهمة المحددة، فرتّب العمل بحيث يتضمن التجارب والخبرات التطويرية الضرورية. قدّم المران والإرشاد والتدريب اللازم، إذا لم يكن أي من مرؤوسيك المباشرين مهياً للمهمة فقيّد الإنجاز، وقم أنت بالعمل، واطلب تطوعهم لتقديم الدعم والمساعدة إلى حين يألفون العمل، ویرتاحون بأدائه، ويصبحون مهرة إلى درجة تؤهلهم القيام به بمفردهم.

إدارة نقاط القوة

إن المفالة في استخدام نقاط قوتك قد يتحول إلى ضعف. يتدهور أداء الكثير من المديرين بسبب استخدامهم المكثف للمواهب ومظاهر السلوك، التي تتأتى لهم بشكل طبيعي وسهل في معظم الحالات، دون أن يطوروا مهارات وقدرات جديدة. أحد جوانب مهمة القيادة إدارة عمل مرؤوسيك المباشرين، لا القيام بالعمل نيابة عنهم. كن مرناً باستخدام طرق وأساليب اقترحها مرؤوسوك المباشرون، لحل المشكلات، وتحقيق النتائج، واجعلها جزءاً من ذخيرتك ومخزونك الإداري إن ثبت نجاحها.

النقطة ٢ - التحضير لجلسة حل صراع

العنصر المهم الثاني في حل النزاع بينك وبين مرؤوسيك المباشرين إعداد إستراتيجية لإدارة الوضع. قبل الشروع في المواجهة الفعلية فكر في استخدام ما يلي نموذجاً للعمل.

خطوط للتفاعل القادم

حدّد ووصّف ملامح الصراع. دَوِّن النقاط البارزة، والحلول المحتملة، والنتائج الممكنة. ركّز على أنماط السلوك. التزم بما لاحظته، وابتعد عن الأحاسيس والأقاويل والغمز، وإطلاق الأحكام على الدوافع، وتحليل النوايا والمقاصد. وصّف حالة النزاع بموضوعية، وفكّر في احتمالات حدوثها ونهايتها. اسأل نفسك:

- ما هي العواقب الممكنة؟
- ما هي النتائج الممكنة؟
- هل هذا التفاعل حل مرحلي على المدى القصير، أم هل يسهم في تطوير المرؤوس المباشر مستقبلاً؟

قد لا يرحب مسؤولك المباشر دائماً بجلسة حل النزاع أو يتحمس لها. توقع وخطط لاستجابة سلبية قد تصدر عنه. يمكنك تقديم العون في هذه الحالة بتركيز ملاحظاتك على سلوك مرؤوسك المباشر وتأثيره على أداء الفريق. لا تتحول أبداً إلى إطلاق الأحكام أو استنتاج البواعث لسلوك مرؤوسك المباشر.

اختر الأرضية

قد تكون جلسة حل النزاع عملية رسمية، لتحديد موعد لإجراء جلسة حوار، أو قد تكون عرضية كالتوقف بمكتب المرؤوس لإجراء دردشة عابرة. كما يمكنك إجراؤها ضمن سياق اجتماعي (على طاولة الغداء، مثلاً، مما يبعدكما عن جو المكتب وتشوшатه، ويساعدكما في التركيز على الحوار). أو يمكنك طلب «وقت مستقطع» أثناء نقاش محترم. المهم أن تتوافر البيئة لحل الصراع، والتركيز على علاقتك بمرؤوسك المباشر، وبمسؤوليتك عن إدارة المهمة على حد سواء. اختر مكاناً مناسباً يتلاءم مع طبيعة الصراع. إجراء نقاش جدي حول مشكلات الأداء على طاولة الغداء، مثلاً، قد يعطي انطباعاً بأن المشكلة ليست جدية إلى حد كبير.

عندما تجتمع مع مرؤوسك المباشر، هناك بضعة إرشادات قد تساعدك على إبقاء الحديث مركزاً على حل الصراع، وتجنب الوقوع في مصيدة اللوم أو التبريرات. راجع هذه الإرشادات البسيطة قبل الاجتماع: كي تبقى حية في ذاكرتك.

تصور جلسة حل الصراع

يمكنك تدوين بعض الملاحظات، أو النقاط السريعة، أو حتى كتابة نص كامل عما تريد قوله، والاستجابات التي تتوقعها من مرؤوسك المباشر. بالطبع، لن تقرأ النص عند بدء المحادثة، لكن ضعه يساعدك في تصور

الطرق المحتملة للتوصل إلى نتائج إيجابية. يمكنك أيضاً التدريب ذهنياً على كيفية توصيل النقاط الرئيسية، التي تود الإشارة إليها، كي تستطيع تنظيم وقتك وأفكارك وعدم إضاعة فرصة هذا الحوار الجدي في تفاصيل لا تسهم في التخفيف من حدة الصراع.

حاول إيجاد المناخ الملائم للتوصل إلى حل

الخطوة الأولى دائماً إيجاد جو من الثقة، ليكون حديثك مؤثراً وصادقاً. اعترف بداية بوجود مصادر كامنة للصراع نتيجة الاختلافات القائمة (في القيم أو الدوافع أو البواعث الثقافية أو الأساليب أو المتطورات أو أفضليات التعلم). حاول أن تضع نفسك في موضع مرؤوسك المباشر، وتفهم وجهة نظره، وتعاطف معها.

أظهر الاحترام وتواصل بأسلوب مهذب

كن واعياً لسلوكك وأسلوب قيادتك. تخيل أنك على الطرف المقابل، تتعامل مع ذاتك كمدير. فكر بالطريقة التي تريد أن يُنظر إليك فيها بعد حل الصراع، كون ذلك يؤثر على الثقة التي تعتبر جزءاً مهماً من علاقة عملك مع مرؤوسيك.

التزم بالوقائع وتجنب إطلاق الأحكام على الطرف الآخر

خذ في الحسبان بوجهة نظر الشخص الآخر. أتح الفرصة لاستعراض كل المنظورات الأخرى بإنصاف وبعيداً عن العواطف.

اسأل كي تتعرف على كل الظروف المحيطة. تأكد أن لديك المعلومات الكافية والضرورية للعمل على التوصل إلى حل.

مظهر صراع

لقد تمت ترقيةك مؤخراً إلى منصب إداري جديد في قسم مجاور لشركتك، لم يكن من السهل عليك تقبل هذا التغيير، فقد كنت سعيداً جداً في عملك، لكن ذلك المنصب الإداري بدا وكأنه الوظيفة الحلم.

بعد فترة تأتي إليك «ستيسي»، وهي موظفة قديمة في الشركة وكبيرة المصممين في فريق العمل الذي تقوده، لتقول: إن الإدارة السابقة وعدتها بالحصول على منصبك، بالطبع «ستيسي» مستاءة جداً، فقد تخلت عن فرصة الحصول على وظيفة إدارية أخرى بعد أن أكدت لها الإدارة السابقة أن المنصب الحالي «في جيبها».

- ما هو دافعك إلى حل مثل هذا النزاع الكائن؟
- ما الحل الذي تقترحه، والذي يمنح «ستيسي» فرصة الاستعداد لاستلام عمل إداري؟
- ما الحل الذي تقدمه «ستيسي» لحل هذا النزاع الكائن؟
- ما الذي لديك أن تقوله لأعضاء الفريق الآخر الذين توقعوا العمل تحت قيادتها؟

النقطة ٣ - أثناء جلسة حل الصراع

بعد أن استعرضت البنود المذكورة أعلاه تحضيراً للجلسة أنت على استعداد الآن لإجراء جلسة حل صراع فردي. قد تساعدك الإرشادات التالية في إجراء جلسة، تمنح كلا الطرفين فرصة طيبة للعمل باتجاه الحل.

حاول إيجاد مناخ ملائم لحل مشكلة مشتركة

بادر بالإشارة إلى رغبتك بالتوصل إلى حل مرضٍ ومعقول، يعود بأفضل النتائج على كلا الطرفين وعلى المؤسسة.

عرّف المشكلة من وجهة نظرك

تأكد من توصيف الوضع القائم بدقة، بما في ذلك أنماط السلوك المتبدية وتأثيرها على الآخرين وعلى القرارات والعمليات والنتائج بطريقة تفصيلية ومحددة (من، ماذا، أين، متى).

اطلب من مرؤوسك المباشر تعريف المشكلة من وجهة نظره

حاول إيجاد أرضية مشتركة. حدّد القضايا التي تتفقان أو تختلفان عليها. استخدم التشبيهات المجازية أو الاستعارات أو الصور إن كان ذلك يساعدك على تحديد المشكلة. مثل هذه الإستراتيجية تخفف احتمالات الإحساس بالانتهام الشخصي المباشر، وتوفر إمكانيات مبتكرة للحل.

حدّد وقوم الحلول الممكنة

لا تخشَ اختيار حلول غير مألوفة أو مبتكرة قد يطرحها الطرفان. تذكر أن الحلول التي يجري التوصل إليها معاً قد تكون أفضل من حل يفكر فيه أحدهما بشكل فردي. اطلب معلومات من مرؤوسك المباشر، استمع إليه باهتمام، واستفد من أفكاره، وحاول أن تؤلّف بين وجهات النظر. اختر أنت ومرؤوسك حلاً يتقبله كل منكما، ويساعد على إنهاء الصراع.

مظهر صراع

تشرف على مجموعة مندوبي مبيعات ميدانيين. في الربع الأخير من العام، كانت النتائج باهرة، وحصل العديد منهم على مجموعة مكافآت من بينها رحلة إلى هاواي. احتفل الفريق بعد إعلان النتيجة، وارتفعت روحه المعنوية إلى القمة. لكن باعتبارك مدير الفريق فأنت مسؤول عن التفاصيل. بعد مراجعتك الأرقام تلاحظ تناقضاً في المعلومات التي قدمها أحد مرؤوسيك المباشرين. قد يكون الأمر خطأ حقيقياً، أو

نوعاً من سوء الفهم والعجز عن التواصل، أو قد يكون خطأ حسابياً بسيطاً. قبل علاج حالة صراع كهذه قد تتطور إلى وضع متفجر، اعرف أن عليك الامتناع عن إطلاق الأحكام إلى حين تتوفر لك كل الحقائق.

طُور خطة عمل تنفيذية

حدّد مظاهر سلوك مرؤوسك المباشر، والنتائج المتوقعة منه. تأكد أنه يفهم تماماً ما تتوقعه منه. اكتشف الطريقة التي ينظر فيها إلى سبل تطوير العمل قدماً.

خُطِّط لإجراء لقاءات متابعة بهدف التحقق من إحراز تقدم

حاول إيجاد هيكلية رسمية لإجراء بعض جلسات التغذية الراجعة، وبعض الأحاديث العامة التي تساعد مرؤوسيك المباشرين في البقاء على الطريق الصحيح، وإدارة النزاع بطريقة تدفع باتجاه الوصول إلى حل إيجابي.

صدام ثقافي؟

تشكل الجنسية والعرق والدين والعمر والثقافة والإثنية اختلافات أساسية بين الأفراد. ويواجه المديرون المعاصرون بشكل شبه يومي العديد من تلك الاختلافات. من المهم أن تتعرف على أي مصدر للضيق قد ينجم عنها، وحال التعامل معه بإيجابية حين تقود أناساً يختلفون عنك. من بين الاختلافات الثقافية الواجب تجنبها:

- مصادر الهوية وتعبيراتها.
- مصادر السلطة وتعبيراتها.
- وسائل وغايات التحصيل.
- ردود الأفعال على التغيير وحالة عدم الاستقرار.
- وسائل اكتساب المعرفة.
- اعتبارات الوقت وأهميته.
- الاستجابات للبيئة الطبيعية والاجتماعية.

النقطة ١ - بعد جلسة حل الصراع

خصّص بعض الوقت للتفكير فيما تعلمته من النقاش. كما في أي وضع قيادي، تتحسن قدرتك على حل النزاع مع ازدياد خبرتك في التعامل بيسر وسهولة مع جوانب النزاع الشعورية والسياسية والشخصية.

استخدم الأسئلة أدناه، كما لو أنها جولة إرشاد ذاتية لأحدث جلسات حل صراع أجريتها. يمكنك أيضاً استخدامها في كل مرة، تشارك فيها بجلسات في أوضاع مشابهة. أنفق بضع دقائق في كتابة أجوبة مختصرة. راجع هذه الملاحظات قبل إجراء جلستك التالية: كي تتذكر تجاربك السابقة، وتتعلم منها.

إدارة النزاع لتحقيق النجاح والتطوير

يواجه قادة اليوم الكثير من مصادر النزاع على المستويات المؤسسية كافة، على سبيل المثال، النزعة المتزايدة إلى اعتماد المؤسسات على فرق عمل مبعثرة جغرافياً (مجموعات عمل ينفصل أعضاؤها زمانياً ومكانياً) تخلق تحديات خاصة للمديرين على مستوى العلاقات تحديداً عندما يتعلق الأمر بقيادة المرؤوسين المباشرين. وترتبط هذه التحديات العالمية بكل شيء تقريباً، من الاختلافات البسيطة في المناطق الزمنية إلى الاختلافات المرعبة في الثقافة (التي تؤثر على كل شيء أيضاً، من عادات العمل إلى التواصل مع الآخر)، ويمكنها جميعاً أن تولد التوتر بسهولة.

مجال آخر للصراع المحتمل يكمن في سياق التعاقد التنظيمي المعاصر الذي قام ضمن مناخ الاستغناء عن خدمات العاملين ببساطة، وضمن التغير التكنولوجي السريع، وازدياد حركة القوة العاملة. كذلك ينشأ النزاع عن تضارب الأولويات في المنزل والعمل، سواء بالنسبة لك أم لمرؤوسيك المباشرين. كما يسهم شح الموارد أو تقليصها، وبالتالي قيام

المديرين والمرؤوسين المباشرين بقدر أكبر من العمل ضمن إمكانات أقل، أو بإدارة عدة مشاريع في الوقت نفسه، بزيادة حدة الخلاف والشقاق. تزداد الضغوط أيضاً على علاقات العمل والعلاقات الشخصية مع زيادة حركية العاملين على المستويات المؤسسية كافة، الأمر الذي يصعب بناء التكافل والتضامن بينهم. يكمن مصدر مهم آخر للصراع في الاختلاف بين المرؤوسين المباشرين أنفسهم، وعندما تتوسط بينهم حل تلك الخلافات قد يصبح سلوكك ذاته مصدر صراع يؤثر على إنتاجية المرؤوسين المباشرين.

تجربة حل صراع

■ ما الذي فعله ثانية وبالطريقة نفسها؟

■ ما الذي فعله بشكل مختلف؟

■ كيف سينظر إليك بعد جلسة إدارة النزاع هذه؟

■ هل يتقبل الآخرون قيادتك والتأثر بك نتيجة لذلك؟

■ هل تستطيع الاستفادة من هذه المواجهة لتطوير مرؤوسيك المباشرين إلى حد أبعد؟

■ هل أسهمت إستراتيجيتك في حل النزاع بتعزيز علاقتك بمرؤوسيك المباشرين؟

في سعيك لأن تصبح مديراً أكثر نجاحاً وقائداً أكثر فاعلية ، قليلة هي المهارات التي تفوق في أهميتها حل الصراعات مع مرؤوسيك المباشرين. وتتطلب إدارة هذه الصراعات بنجاح وضع إستراتيجية واضحة ، وتفهم منظورات متعددة، وتحديد أهداف معينة ، والتوصل إلى نتائج ، وتنمية الإمكانيات وتطويرها. كل تلك المهام جزء لا يتجزأ من بناء علاقات عمل مؤثرة ، وهي من أهم مهام القائد. خُصص وقتاً للقيام بهذا العمل في برنامجك اليومي. أضفه إلى أجندتك وتقويمك وأعطه أولوية عالية. بقيامك بكل تلك المهمات ستصبح قائداً ناجحاً ، وينجح معك مرؤوسوك المباشرون في تحقيق تطورهم الذاتي، وتنجح مؤسستك في الوصول إلى أهدافها.



قراءات مقترحة

- Carlson, R. (1998). *Don't sweat the small stuff at work: Simple ways to minimize stress and conflict while bringing out the best in yourself and others*. New York: Hyperion.
- Dalton, M., Ernst, C., Deal, J., & Leslie, J. (2002). *Success for the new global manager: How to work across distances, countries, and cultures*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dauten, D. A. (1999). *The gifted boss: How to find, create, and keep great employees*. New York: Morrow.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1992). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). New York: Penguin.
- Fletcher, J. L. (1993). *Patterns of high performance: Discovering the ways people work best*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Katherine, A. (1993). *Boundaries: Where you end and I begin*. New York: Simon & Schuster.
- Kottler, J. (1994). *Beyond blame: A new way of resolving conflicts in relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, B. S. (2000). *The dynamics of conflict resolution: A practitioner's guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sharpe, D., & Johnson, E. (2002). *Managing conflict with your boss*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2000). *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. New York: Viking.



خلفية

طوال ثلاثين عاماً، قدم مركز القيادة الإبداعية مجموعة برامج تعليمية، تعتمد على الأبحاث الميدانية التي أجراها في عام ١٩٨٣. بدأ المركز تقصي ديناميات التعثر أو التدهور المهني في أداء المديرين والتنفيذيين في أميركا الشمالية وأوروبا. وقد تم استخدام النتائج التي توصلت إليها الأبحاث في العديد من البرامج التدريبية، وأدوات القياس والتقدير، ومبادرات تطوير الموارد البشرية للعديد من المؤسسات. كما ترافقت هذه النتائج مع الجهود التي بذلتها كليات المركز في تصميم «برنامج أسس القيادة»، وهو برنامج مكثف وغني بأنشطة متعددة، تمتد على ثلاثة أيام تُدرّس فيها أسس القيادة الفاعلة.

أسهم المشاركون في هذا البرنامج بتقديم مصدر غني للدروس المتعلقة بالصراعات، التي يواجهها المديرون في عملهم اليومي. وتأتي هذه التجارب من قطاع عريض من القادة العاملين في سياق التغيرات، وحال عدم الاستقرار التي يشهدها عالم الأعمال. لقد أتاح البرنامج لهؤلاء فرصة التفكير بالأدوار التي يؤدونها في حالات الصراع، خصوصاً في علاقاتهم بمرؤوسيهـم المباشرين. والمعروف أن العديد من المديرين الجدد (والكثير من المديرين القدامى) سيتجاهلون بناء علاقات العمل التي تعد حيوية للقيادة الفاعلة، ويركزون بدلاً من ذلك على نقاط القوة، التي جاءت بهم إلى مناصبهم الحالية - أي قدرتهم على تحقيق النتائج وتولي مهام القيادة. لكن على المديرين أن يتعلموا تحقيق النتائج من خلال الآخرين، كي ينجحوا ويحافظوا على نجاحهم. ويتضمن ذلك إدارة الصراعات الطارئة أثناء تقويض المرؤوسين المباشرين وأداء المهامات الضرورية. وفي هذا السياق يعتمد مركز القيادة الإبداعية مقارنة تعلم المديرين كيفية دراسة تجاربهم والتعلم منها، كي يتعرفوا عملياً على المصادر الشعورية والعقلانية لأنماط السلوك المختلفة، ويتعاملوا معها، وكي يستطيعوا إدارة النزاع بنجاح.

ملخص النقاط الرئيسية

لا مفر من النزاع حين يعمل الناس معاً، لأن لكل شخص وجهات نظر وقيماً وطرق عمل مختلفة. وبسبب تلك الاختلافات قد يكون حل النزاع أمراً بالغ الصعوبة، لكنه يبقى تحدياً، يتعلم المديرون الناجحون معالجته والتعامل معه.

إن تغير الطبيعة الديموغرافية، وطبيعة القوة العاملة متعددة الثقافات، والعلاقات الجيدة بين المؤسسات وموظفيها، وغير ذلك من المؤثرات يمكن أن تحدد ماهية النزاعات التي تنشأ في المؤسسات، وتؤثر على إستراتيجيات حلها.

والأوقات المضطربة التي نعيشها تقتضي من المديرين تطوير فهم للمنظورات المتعددة، والاستعداد لإعادة تشكيل وجهات نظرهم، وتلك المهارة تحديداً - رؤية أكثر من موقف واحد - بالغة الحيوية لتطوير إستراتيجيات تساعدك على إدارة النزاع بينك وبين مرؤوسيك المباشرين.

يبرز النزاع بين المديرين والمرؤوسين المباشرين مجالين محددين، يظهر أولهما علاقات السلطة التي لا تزال قائمة حتى في عصر المؤسسات الأفقية والعمال المفوضين ذوي الصلاحيات الواسعة. ويؤثر المجال الثاني على العمل ذاته - أي المهمات التي يتحمل المديرون والمرؤوسون المباشرون معاً مسؤوليتها. في كلتا الحالتين يمكن للمديرين تقويم الاختلافات بينهم وبين مرؤوسيهـم المباشرين، لاكتشاف كيفية ومدى تأثير هذه الاختلافات على الصراع.

يمكن للمديرين أيضاً بعد إجراء ذلك التقويم ابتكار خطة يستخدمونها قبل وأثناء وبعد جلسة حل الصراع. من بين أشياء أخرى، قد تتضمن هذه الخطة إدراك أهمية المحفزات الشعورية، وتوضيح توقعات الأداء، والتعامل مع الاختلافات. إن التركيز على السلوك والانفتاح على الحلول الجديدة يساعد إلى أبعد الحدود في حل النزاع بين أي مدير ومرؤوسه المباشر.

مطبوعات ذات صلة

■ إدارة النزاع مع النظراء

تكون عادة حل النزاع مع النظراء، وهو صراع ينشأ عن أهداف متضاربة، أو وجهات نظر مختلفة حول كيفية إنجاز مهمة ما. لكن التعامل مع صراعات النظراء التي تتضمن قيماً شخصية، وردود أفعال وجدانية، وعلاقات السلطة، وسياسات المكاتب، أكثر صعوبة بما لا يقارن ويتطلب حل هذه الصراعات المعقدة اهتماماً خاصاً من المديرين، إن شاؤوا بناء علاقات عمل فاعلة تعزز قدرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية.

■ إدارة النزاع مع رئيسك

يسعى المديرون الناجحون على الدوام إلى إقامة علاقات عمل فاعلة مع الآخرين، ويعملون باستمرار على بنائها والحفاظ عليها. أما المديرون الذين يتجاهلون العلاقات مع الآخرين، أو يسيئون التعامل معها، فغالباً ما يتدهور أداؤهم، أو يجري تهميشهم في عملهم. إن إحدى مشكلات العلاقات الشائعة تكمن في النزاع مع الرئيس في العمل أو إبداء سلوك غير مهني نتيجة الخلاف مع الأطر الإدارية الأعلى في مختلف المؤسسات.

